

# MIND

MAGAZINE INSPIRATIONAL *by* DELOITTE

*For Food & Consumer Products*

**Numero 1**

1° Trimestre 2019

*Deloitte Central Mediterranean*

*\* In fase di registrazione*

## La nuova era del settore Consumer Products

**Il Consumer Products,  
un settore a rapida evoluzione  
con il cliente al centro**

Pagina 5

**Interviste: Pasquale Casillo, Mauro Fanin,  
Ambrogio Invernizzi, Mattia Noberasco,  
Carlo Petrini, Ettore Prandini**

Pagina 13

**Che cos'è la piattaforma  
"Agri Food Value Chain"**

Pagina 23



# Indice



Introduzione

3



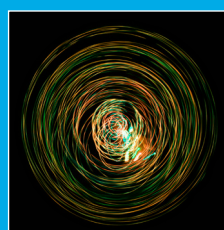
Tendenze e innovazione

4



Interviste

13



The "Agri Food Value Chain" Platform

22



Conclusioni

26

## Il Comitato di Redazione

*Presidente* | Paolo Gibello

*Direttore* | Eugenio Puddu

*Clients & Industries* | Mariangela Campalani, Valeria Scaramuzzi, Riccardo Cepparulo

*Brand & Communications* | Barbara Tagliaferri, Ilaria Azzi, Michela Migliora, Alessandra Marone

*External experts* | Antonio Cellie, Carmine Garcia

**M**inD è il magazine voluto da Deloitte per “ispirare” il settore Consumer Products. L’obiettivo di MinD è condividere con sistematicità trimestrale idee, spunti, riflessioni, storie imprenditoriali, dati e informazioni che possano essere di interesse o di attualità. Gli spunti arriveranno da ricerche internazionali realizzate in ambito del network Deloitte, o da soggetti esterni, da narrazioni di imprenditori e manager, da incontri con il mondo della finanza o con il mondo accademico, da interviste con rappresentanti di fondazioni e di associazioni.

Ogni spunto utile sarà analizzato e condiviso.

Il settore Consumer Products, nella visione di Deloitte, comprende *“establishments that manufacture and distribute products that are typically made available to retailers for purchase by an end consumer”* ed è articolato nei seguenti macro-gruppi: **Agribusiness, Food&Beverage, Apparel&Footwear, Personal&Household.**

Questi macro gruppi, anche definibili “sub-sector”, hanno in comune un rapporto con un consumatore progressivamente sempre più consapevole e con preferenze in veloce evoluzione.

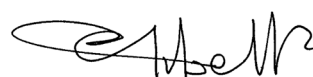
Proprio il rapporto con il consumatore e la velocità di cambiamento sono gli elementi che stanno delineando le strategie di successo per le aziende che operano nel Consumer Products. Le rapide evoluzioni del comparto hanno spesso imposto ai maggiori operatori del settore decisive rivisitazioni nelle strategie e piani di investimento tale da poter dominare la complessità di un mercato che richiede, forse più di altri, consapevolezza, concretezza e tempestività.

L’ampiezza e la complessità di questo settore sono evidenti, ma allo stesso tempo il Consumer Products evidenzia caratteristiche di agilità che lo rendono interessante per nuove iniziative imprenditoriali, per investimenti finanziari e per aggregazioni tra imprese. Alle aziende di questo settore servono competenze sempre maggiori e più specifiche, relative a tutti gli aspetti aziendali: da quello legale, per la tutela dei prodotti sui mercati esteri, a quello più operativo di gestione della supply chain, dalle politiche di transfer pricing fino alla brand strategy, passando per un’adeguata gestione finanziaria.

A fine 2018 il network Deloitte a livello internazionale era al fianco dell’88% delle aziende inserite nella classifica Fortune 500. Nella lista ve ne sono 33 appartenenti al settore Consumer Products, di queste ben 27 sono seguite da Deloitte.

Deloitte ha quindi l’aspirazione di porsi come interlocutore privilegiato al fianco delle aziende del settore Consumer Products.

**Questo primo numero di MinD è dedicato al settore agroalimentare che, nell’ambito di quelli inclusi nel Consumer Products, è forse quello che sta vivendo un importante cambiamento nei paradigmi che lo governano. Ne approfondiamo sfide e opportunità, attraverso le interviste ad alcuni tra i più rappresentativi protagonisti, e sentiremo la voce degli specialist Deloitte.**



Paolo Gibello



Eugenio Puddu



**MIND**

m dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Nullam molestie odio  
scipit, quis vulputate mi consequat. Nullam risus odio, atque mi et  
lacus imperdiet tortor. Ut in volutpat turpis. Nam ullamcorper felis  
voluta ornare. Nullam nec lacus at justo luctus euismod vel puri  
er et vehicula lacus. Vestibulum faucibus faucibus leo viverra  
leo dolor. Cras elementum sapien at tempor venenatis. Cras  
leo quis luctus gravida. Nulla iaculis elit nisi, in tempor magna  
Aenean non ligula eu magna auctor ultricies a quis magna

m faucibus risus, at tincidunt orci dignissim ultricies. Etiam  
cumsum nibh eu ultrices. In eu tincidunt urna, nec finibus  
tam est eget nisi lobortis. Idem imperdiet lacus tincidunt. Mauris  
la vel magna consectetur rutrum. Sed iaculis ligula nec  
orci imperdiet vel. In iaculis nec quis massa lobortis  
it urna at augue pretium, ut sollicitudin augue finibus  
tulla non libero elit. Cras id velit tincidunt, ornare enim  
phasellus finibus sagittis fermentum.

equat nisi sit amet justo gravida, at volutpat turpis  
massa, egestas quis ante ut, aliquam porttitor  
mentum sed rhoncus sed, condimentum ac magna  
scelerisque libero vitae, varius lorem. Proin  
voluta iaculis. Vivamus magna turpis, commodo  
enim. Nulla facilisi. Quisque vel imperdiet erat. Proin  
el dolor in, dapibus accumsan lectus. Proin  
erat. Mauris eu lectus quam. Donec facilisis  
aeneas pharetra venenatis consectetur. Sed  
et ullamcorper. Cras scelerisque finibus iaculis. Suspendisse  
entum elit, eu auctor est hendrerit quis.

scipit imperdiet hendrerit. Proin pellentesque  
lobortis dolor porta a. Mauris ut felis eu dolor  
eros non mollis. Aenean congue magna id  
ollis velit. Fusce in diam ligula. Suspendisse  
dictum lacus. Nam blandit eros quis tellus  
aeneas rutrum diam at odio accumsan  
noncus turpis tempus, iaculis purus. Praesent  
tesque velit elementum sit amet. Phasellus a

et magna commodo, tempus urna vel, viverra ligula. Aliquam in  
tudin, aliquet nulla vel, tincidunt velit. Nulla facilisi. Etiam interdum



# Tendenze e innovazione

# Il settore dell'agroalimentare tra crescita e sviluppo

A cura di Paolo Gibello

L'Italia vanta il primato mondiale per le eccellenze legate al cibo di qualità. L'agroalimentare, tra le più notevoli ricchezze del nostro paese, è frutto di un Made in Italy che si differenzia per ricerca, selezione e innovazione.

Il settore è ricco di opportunità ma anche di importanti leve per il cambiamento, influenzate da condizioni variabili come l'orientamento dei consumatori, i cui gusti evolvono nel tempo.

In questa prospettiva diventa dunque fondamentale comprendere la visione e le aspettative nel medio-lungo periodo, al fine di cogliere le opportunità che nascono dai cambiamenti strutturali del mercato, aggiornando tempestivamente le proprie strategie e favorendo così la crescita delle imprese e del settore stesso.

L'innovazione e la digitalizzazione rappresentano per l'agroalimentare i mezzi che possono modificare schemi e logiche da tempo consolidate; si pensi ad esempio ai cambiamenti potenziali in ambito di canali distributivi e, ancora più a monte, alla

possibilità, anche per aziende di più piccole dimensioni, di acquisire visibilità e rapporti diretti con i consumatori finali.

Le imprese hanno però la necessità di trovare il giusto equilibrio tra "tradizione" e ciò che invece è nuovo, che irrompe nei processi aziendali per migliorarli e talvolta modificarli integralmente, ossia l'innovazione.

Per l'Italia questo aspetto è ancor più importante, il legame con il passato è l'aspetto caratterizzante delle imprese del settore che, unito alle nuove tecnologie, porta a un nuovo vantaggio competitivo.

Diventa dunque fondamentale per le aziende intraprendere processi di adattamento e di trasformazione che permettano di utilizzare in modo positivo i punti di forza e inserirli efficacemente nella propria attività. La crescita delle imprese dipende infatti dalla capacità di gestire in modo equilibrato gli effetti di uno scenario in continua evoluzione e di un ambiente sempre più competitivo e dinamico.

È questa la sfida che gli imprenditori devono affrontare oggi, una sfida che richiede una risposta integrata e che abbracci i vari contesti dell'operatività delle aziende.

Per vincere questa sfida gli imprenditori hanno bisogno di informazioni aggiornate e comparative rispetto ai modelli di riferimento, di nuove professionalità in grado di fornire risposte tempestive e in linea con le aspettative del mondo esterno e di focalizzare l'attenzione verso l'uso razionale e la valorizzazione delle risorse naturali, la tutela dell'ambiente e lo sviluppo sostenibile.

È dunque essenziale favorire la crescita del settore attraverso un mirato utilizzo della leva tecnologica e ponendo una maggiore attenzione al consumatore, che con il tempo sta diventando sempre più informato e capace di apprezzare prodotti di qualità e rispettosi dell'ambiente.

# Trend del settore food e la sfida della crescita profittevole

A cura di Carmine Garzia

Il settore del food performa costantemente meglio dell'economia italiana. Negli anni della crisi la crescita è stata alimentata essenzialmente dal mercato internazionale, nell'ultimo biennio si è aggiunto il contributo dato dalla ripresa dei consumi sul mercato interno. Per il 2018 ci si attende una sostanziale conferma del trend di crescita che si protrarrà anche nel 2019. La ripresa dei consumi interni è confermata, dopo oltre cinque anni di flessione, anche dalla crescita della redditività del sistema distributivo, e sarà una ripresa spinta non solo dai volumi, ma anche dai prezzi, ovvero da prodotti di qualità superiore con un posizionamento di prezzo medio o medio-alto.

I tassi di crescita differiscono sensibilmente a seconda delle caratteristiche strutturali dei diversi comparti. Nel comparto delle farine, che registra tassi di crescita particolarmente significativi, la ripresa sarà alimentata essenzialmente dalla domanda proveniente dai clienti industriali del settore dolciario e della

pasta. Diversi operatori del comparto si stanno adoperando per produrre un'offerta differenziata (farine speciali) per il segmento B2C, tramite la GDO, tuttavia questo tipo di segmentazione dell'offerta offre un contributo molto limitato alla crescita anche se potenzialmente potrebbe contribuire al miglioramento della redditività. La forte crescita nel settore dell'olio è alimentata dall'attività di trading dei grandi operatori non integrati nella produzione e beneficerà di un notevole contributo dell'export.

Per i comparti "brand intensive" del Made in Italy, ovvero pasta, conserve, caffè e vino, la crescita sarà significativa e sarà alimentata in primo luogo dalle strategie di segmentazione e differenziazione sul mercato interno. Un contributo significativo verrà anche dal mercato internazionale dove le aziende hanno una presenza diretta, in alcuni casi anche produttiva, e occupano segmenti medio-alti sia nella GDO sia nel canale tradizionale e nell'HORECA.

In generale le aziende italiane del food crescono prevalentemente per via organica. La crescita, nel biennio 2017-2018 si è spostata dalla leva promozionale (utilizzata in modo massiccio in alcuni comparti, come quello dolciario e nella pasta) all'innovazione di prodotto. Le aziende tendono a sviluppare prodotti nuovi lavorando su due direttrici: il contenuto salutista e il recupero di ricette e processi di lavorazione tradizionali, che conferiscono nuove qualità organolettiche ai prodotti.

L'innovazione serve a moltiplicare le occasioni di consumo (per esempio un prodotto più salutista si può mangiare più volte al giorno), serve inoltre a raggiungere nuovi consumatori precedentemente non interessati al prodotto e, infine, consente di aumentare i prezzi contribuendo alla crescita e ai margini.

Questo tipo di crescita non è facilmente replicabile sul mercato internazionale, specialmente quando la catena distributiva